

Asea Brown Boveri : ein strategischer Schritt zu Zukunftssicherung eines Unternehmens

Autor(en): **Leutwiler, Fritz**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Badener Neujaarsblätter**

Band (Jahr): **64 (1989)**

PDF erstellt am: **16.05.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-324348>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

ASEA BROWN BOVERI – EIN STRATEGISCHER SCHRITT ZUR ZUKUNFTS- SICHERUNG EINES UNTERNEHMENS

Am 4. Januar 1988 hat Brown Boveri einen der wohl bedeutungsvollsten Schritte in der bald hundertjährigen Geschichte dieser Firma unternommen: die Zusammenlegung der industriellen Aktivitäten und Beteiligungen von BBC mit jenen der schwedischen Asea in der neuen Asea Brown Boveri-Gruppe (ABB). Nachdem am 10. August 1987 die Verwaltungsräte und am 11. November 1987 die Aktionäre der beiden Gesellschaften den Zusammenschluss gutgeheissen hatten, trat dieser per Anfang 1988 mit der Gründung der ABB Asea Brown Boveri AG, der Holdinggesellschaft des neuen Konzerns mit Sitz in Zürich, in Kraft.

Der Entscheid zum Zusammengehen hat bei der Bekanntgabe Überraschung, meist in positivem Sinn, da und dort, vor allem in der Region Baden, auch Bedauern ausgelöst. Ein Ereignis von beinahe historischem Ausmass und ein Stück Wirtschaftsgeschichte, war in der Presse zu lesen. Die drei Buchstaben ABB haben aber auch nach Vollzug der Verbindung im Januar 1988 mehrfach Schlagzeilen gemacht. Die positiven galten etwa der Grösse und Stärke des neuen Konzerns, weltweit Nummer eins in der Elektrotechnik, der Energie und dem Tempo, mit denen der Zusammenschluss in die Tat umgesetzt wurde, und der Absicht, in Zusammenarbeit mit Westinghouse die Position der neuen Gruppe im Wirtschaftsraum der Vereinigten Staaten auszubauen. Negative Kommentare lösten die im Februar 1988 angekündigten Restrukturierungsmassnahmen aus, die in der Schweiz und in der Bundesrepublik Deutschland zu einem substantiellen Arbeitsplatzabbau führten und noch führen werden.

Der Hintergrund

Der Entschluss, die Aktivitäten von Brown Boveri mit denjenigen von Asea zusammenzulegen, ist uns keineswegs leicht gefallen. Immerhin ging es um einen in unserem Land verankerten international tätigen Konzern von – für

schweizerische Verhältnisse – beachtlicher Grösse, über dessen langfristige Zukunft zu entscheiden war. Gerade die Sorge um diese Zukunft aber gab den Anstoss zum Zusammenschluss, und zwar nicht nur bei BBC, sondern auch bei Asea.

Um die Bedeutung dieses Schrittes zu ermessen, muss man sich das wirtschaftliche und wettbewerbliche Umfeld vergegenwärtigen, in dem sich Brown Boveri in den letzten Jahren befand:

Mit einem Jahresumsatz von rund 11 Milliarden Franken gehörte BBC zu den mittelgrossen Unternehmen in der weltweiten Elektroindustrie. Mehr als die Hälfte des Konzernumsatzes entfiel auf das angestammte Kerngeschäft, das heisst die Anlagen und Produkte für die Stromversorgung. Obwohl BBC darin einen ausgezeichneten Ruf genoss, für hochstehende technische Lösungen und eine ausgezeichnete Forschung und Entwicklung bekannt war und in mehreren Marktsegmenten eine führende Rolle einnahm, waren die Marktanteile in anderen wichtigen Segmenten weltweit nur in den mittleren Grössenordnungen zu finden. Die Marktpositionen mussten zudem gegenüber einer immer schärfer werdenden Konkurrenz verteidigt werden. Der Weltmarkt für Anlagen der Stromversorgung stagnierte seit den frühen siebziger Jahren mehr und mehr, und in wichtigen Geschäftsgebieten war die Nachfrage sogar rückläufig. Die Gründe für diesen Nachfragerückgang lagen in den Industrieländern in Überkapazitäten der Stromversorgungsbranche, nicht zuletzt aber auch in den politisch-ökologischen Vorbehalten der Öffentlichkeit gegenüber fast jeder Art von Grossanlagen zur Energieerzeugung. In den Entwicklungsländern besteht zwar ein grosser, ja steigender Bedarf, doch verunmöglichen die bekannten Verschuldungs- und Zahlungsprobleme viele Geschäfte. Als Folge dieser Entwicklung bauten sich in der elektrotechnischen Industrie weltweit hohe Überkapazitäten auf. Ein verschärfter Preiswettbewerb auf der Lieferantenseite, aber auch vermehrter Protektionismus auf der Kundenseite waren das Ergebnis. Die schon vorher ungenügenden Margen schrumpften unter dem starken Konkurrenzdruck weiter, während die technischen und kommerziellen Risiken zunahmen.

Die schwierige Position von Brown Boveri in diesem Umfeld wurde durch die unterdurchschnittliche Heimmarktbasis, eine wichtige strategische Grösse im Anlagenbau, akzentuiert. Mehr als 40 Prozent des Konzernumsatzes wurden 1987 auf Exportmärkten erzielt. Beim schweizerischen Stammhaus lag der Exportanteil sogar bei rund 85 Prozent. Hinzu kommt, dass Brown Boveri vor allem in Hochlohnländern produzierte, die Möglichkeiten zur kostensenkenden internationalen Spezialisierung begrenzt und noch zu wenig genutzt waren und BBC den Ruf eines innerlich zerstrittenen Konzerns hatte, der vielfach zu langsam und meist aus der Defensive heraus reagierte.

Allerdings hatte auch Brown Boveri erkannt, dass es im und neben dem traditionellen Kerngeschäft gleichzeitig Wachstumschancen gibt. In neuen Kundenanforderungen etwa in bezug auf energiesparende und umweltschonende Technologien, bessere Verkehrsmittel und industrielle Automatisierung, in der explosionsartigen Entwicklung der Elektronik, im weltweit immer noch wachsenden Energiebedarf und im zunehmenden Erneuerungsbedarf überalterter Stromerzeugungsanlagen lagen grosse Chancen für ein künftiges Wachstum. Brown Boveri musste aber auch erkennen, dass die Ausnützung dieser Chancen einen Aufwand für Forschung und Entwicklung bedingt, den sich nur noch grosse, führende Unternehmen leisten können.

Die Einleitung von Anpassungsmassnahmen

Mitte der achtziger Jahre hatte man bei Brown Boveri damit begonnen, nachhaltige Massnahmen zur Anpassung an die veränderten und sich wandelnden Markt- und Konkurrenzbedingungen der Gegenwart und der Zukunft zu ergreifen, ohne sich allerdings vom traditionellen Stromgeschäft abzuwenden. Die Strategien wurden überdacht und den Markterfordernissen angepasst, eine neue Führungsstruktur festgelegt, ehrgeizige Ziele zur Stärkung der Ertragskraft gesetzt und erhebliche Verbesserungspotentiale aufgedeckt. In mehreren Bereichen wurden drastische Massnahmen zur Produktivitätssteigerung eingeleitet und zum Teil innert kurzer Zeit verwirklicht. Ausserdem wurden in verschiedenen Geschäftsgebieten, in denen ein Alleingang keinen längerfristigen Erfolg versprach, Kooperationsmöglichkeiten geprüft und Gespräche mit möglichen Partnern geführt. Alles in allem rechneten wir jedoch trotz den ergriffenen Massnahmen nicht damit, eine definitive und nachhaltige Wende vor den frühen neunziger Jahren zu schaffen.

Von der dargelegten Marktentwicklung blieb natürlich auch unsere Konkurrenz nicht verschont. Sowohl bei den amerikanischen als auch bei den japanischen Elektrokonzernen konnte man als Reaktion auf die Marktentwicklung gewisse Rückzugs- und Verlagerungsbewegungen feststellen, weg von der traditionellen Elektrotechnik.

Die Gelegenheit

Im Rahmen der Suche nach Kooperationspartnern auf Teilgebieten führte Brown Boveri im Frühsommer 1987 auch Gespräche mit Asea, einem Unternehmen vergleichbarer Grösse, das die Restrukturierung schon in den frühen achtziger Jahren eingeleitet und vollzogen hatte und sich mittlerweile zu einem äusserst ernstzunehmenden und vor allem erfolgreichen Konkurrenten von Brown Boveri entwickelt hatte. Trotz ihres Erfolges machte sich aber

auch Asea strategische Gedanken über ihre langfristige Zukunft im weltweiten Elektromarkt.

Im Lauf der Gespräche ist schon bald – praktisch gleichzeitig auf beiden Seiten – die Frage aufgetaucht, ob man nicht etwas Grösseres anvisieren sollte als bloss eine Zusammenarbeit auf Teilgebieten. Fast beiläufig ist das Wort «merger» gefallen. Beide Seiten erwärmten sich innert kürzester Frist für den Gedanken, nachdem sie festgestellt hatten, dass sich eine einzigartige Möglichkeit für beide Gesellschaften bietet, die Kräfte zu kombinieren und konzentrieren, die Aktivitäten nachhaltig zu restrukturieren und gleichzeitig mit einem Wurf eine führende Rolle im elektrotechnischen Geschäft zu übernehmen, das immer mehr den schwergewichtigeren Konkurrenten aus grösseren Ländern als der Schweiz und Schweden überlassen werden musste.

Danach ging es Schlag auf Schlag. Auf beiden Seiten hatten wir gar keine andere Wahl: Entweder würde die Sache rasch durchgezogen und zur Unterschriftsreife gebracht, oder man hätte sie sofort fallenlassen müssen. Jedes Trödeln hätte die Gefahr von Indiskretionen von Tag zu Tag gesteigert, mit unabsehbaren Folgen. Ein kleiner Kreis Eingeweihter leistete anschliessend innerhalb von rund sechs Wochen ein gewaltiges Mass an Arbeit, so dass der Zusammenschluss bereits am 10. August 1987, zusammen mit den Grundzügen der Struktur und Funktionsweise, bekanntgegeben werden konnte.

Im Interesse des schnellen Handelns wurde die Börsenbewertung der beiden Unternehmen als Ausgangspunkt für die weiteren Verhandlungen gewählt. Auf eine vorgängige umfangreiche und zeitaufwendige Detailbewertung der beiden Unternehmen wurde demnach verzichtet. Hätten wir dies getan, wäre der Zusammenschluss wahrscheinlich nicht zustande gekommen.

Die Grundzüge der Zusammenschlussvereinbarung

Das Vertrauen auf beiden Seiten und die gemeinsamen Interessen waren so gross, dass wir uns beim Abschluss der Zusammenarbeitsvereinbarung auf relativ wenige Grundsätze und Bedingungen beschränken konnten:

- Erstens war es beiden Partnern klar, dass keiner die Rolle eines Juniorpartners akzeptieren würde. Das Zusammengehen konnte nur auf einer echten Fifty-fifty-Lösung basieren. Die Parität zu rechtfertigen war für BBC nicht einfach, weil sich die unterschiedliche Ertragskraft der beiden Partner in der Börsenbewertung widerspiegelte. Dass wir uns trotzdem darauf einigen konnten, belegt das Interesse auch der Asea am Zusammenschluss.
- Zweitens waren wir uns über die Konstruktion des Zusammenschlusses bald einig. Die Zusammenlegung der Aktivitäten sollte aus verschiedenen Gründen nicht in einer rechtlichen Fusion der beiden Gesellschaften vollzogen werden, sondern durch die Gründung einer neuen, gemeinsamen Gesell-

schaft. In sie sollten die beiden Partner je ihre Aktivitäten und weltweiten Beteiligungen einbringen und dafür je 50 Prozent der Aktien und Stimmen erhalten. Asea und Brown Boveri sollten somit als eigene Gesellschaften mit ihrem bisherigen Namen bestehen bleiben. Ihre Aktien sollten an den Börsen kotiert bleiben, wogegen für die ABB weder Anlass noch Absicht besteht, «public» zu gehen.

Brown Boveri und Asea haben einen Aktionärsvertrag abgeschlossen, der die Rechte und Pflichten der beiden Partner sowie die Grundzüge der Organisation und Führung der neuen ABB-Gruppe umschreibt. So wurde zum Beispiel die Parität in der Zusammensetzung des ABB-Verwaltungsrates festgelegt: beide Muttergesellschaften ernennen je einen Co-Präsidenten und drei weitere Mitglieder. Die Parität ist allerdings auf den Verwaltungsrat und die Aktionäre beschränkt. Das Management soll nicht aufgrund der ehemaligen Firmenzugehörigkeit oder der Nationalität, sondern allein nach den Fähigkeiten ausgewählt werden. Ferner legt der Aktionärsvertrag fest, dass während zehn Jahren keiner der Partner seine ABB-Anteile ohne Zustimmung des anderen veräussern darf. Nach Ablauf dieser Zeit besteht ein Vorkaufsrecht des jeweils anderen Partners. Ein Vorkaufsrecht besteht auch in bestimmten anderen Fällen, zum Beispiel wenn eines der Partnerunternehmen in Konkurs fallen sollte.

Die Arbeiten nach der Ankündigung des Zusammenschlusses – es blieben noch viereinhalb Monate bis zu dessen Verwirklichung – waren äusserst umfangreich. Eine Reihe komplexer und aufwendiger Probleme mussten gelöst werden: Festlegung der Struktur und Organisation der neuen Gruppe auf internationaler Ebene und in den wichtigsten Ländern; Überprüfung und Festlegung grundlegender Strategien für Dutzende von Geschäftsbereichen und Entwurf kurzfristiger Aktionsprogramme; Auswahl der Führungskräfte aus den BBC- und Asea-Managern; Bewilligungsverfahren vor Antitrust- und anderen Behörden; Festlegung des Sitzes der neuen Konzernholding und Vorbereitung der erforderlichen Transfers und anderes mehr. Zur Koordination wurden mehrere kleine und kompetente Arbeitsgruppen mit klaren Verantwortungen gebildet, die ihre Aufgaben äusserst speditiv erledigten. Und neben den Zusammenschlüssen musste das Tagesgeschäft weitergeführt werden.

Marktposition und Strategien

Durch die Verbindung wurde Asea Brown Boveri zu einem der grössten Unternehmen der Elektroindustrie. Zwar ist der Umsatz von 23 Milliarden Franken kleiner als jener der grössten amerikanischen und japanischen Konkurrenten. Wenn aber bei diesen nur das Gebiet der Elektrotechnik betrachtet

wird, so ist ABB heute mit einigem Abstand das grösste Weltunternehmen der Branche.

Der Zusammenschluss hat die gemeinsame strategische Position schlagartig verbessert. Die einmalige Ergänzung in bezug auf Produktlinien, Technologie, geografische Marktabdeckung und Heimmarktbasen hat die neue Gruppe in die Lage versetzt, nicht nur eine führende Rolle in den angestammten Geschäftsgebieten der Stromversorgung und in anderen Aktivitätsgebieten zu übernehmen, sondern auch jene Grösse zu erreichen, die für eine nachhaltige Behauptung der Marktstellung erforderlich ist.

In strategischer Hinsicht hat sich Asea Brown Boveri folgende Ziele gesetzt:

- Grösse allein ist nicht das Ziel, sondern Stärke in der Technik, auf den Märkten und im finanziellen Gebiet. Asea Brown Boveri strebt die technologische Führungsposition in ihren Aktivitätsgebieten an. Grösse dient ABB nur insofern, als damit der kritische Punkt überschritten wird, der die Pflege und Weiterentwicklung des Know-hows und die Finanzierung der enormen Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen für jene Spitzentechnik ermöglicht, welche die Marktbedingungen der Gegenwart und der Zukunft erfordern. Kleinere und mittlere Unternehmen können heute in dieser Beziehung kaum noch mithalten.

- ABB ist ein Unternehmen der Elektrotechnik und will es auch bleiben. Elektrotechnik ist dabei in einem weiteren Sinn zu verstehen und umfasst im wesentlichen die Hauptbereiche Stromversorgung, Verkehrstechnik, Industrieanlagen und Umwelttechnik.

Kerngebiet von Asea Brown Boveri soll auch in Zukunft das Stromversorgungsgeschäft bleiben, das heisst Produkte und Anlagen zur Stromerzeugung, Stromübertragung und Stromverteilung. Trotz der gegenwärtig schwierigen Marktsituation und der in den letzten Jahren geschrumpften Nachfrage beabsichtigt ABB nicht, sich aus dem Gebiet der Stromversorgung zurückzuziehen oder den Bereich abzubauen. Wir sind überzeugt, dass der weltweit ansteigende Energiebedarf mittelfristig auch die Nachfrage nach Stromerzeugungsanlagen wieder beleben wird. Dies trifft einerseits für die Industrieländer zu, in denen der Bedarf an elektrischer Energie alles andere als stagniert. Die Ansicht, dass die absehbare Lücke zwischen Stromverbrauch und Stromproduktion durch forciertes Sparen geschlossen werden kann, ist reines Wunschdenken. Ausserdem ist in den nächsten Jahren ein erheblicher Erneuerungsbedarf von bereits bestehenden Stromerzeugungsanlagen zu erwarten. Andererseits dürfte auch in den Entwicklungs- und Schwellenländern die Nachfrage zunehmen. Der Bedarf dieser Länder ist offensichtlich, und mit einer längst fälligen Entkrampfung der Verschuldungssituation dürfte auch ihr Auftragsvolumen wieder ansteigen.

Unsere Kunden – die Unternehmen der Elektrizitätsversorgung – werden unser Bekenntnis zum angestammten Geschäft zweifellos schätzen. Sie werden sich darauf verlassen können, dass ABB auch in der Zukunft in der Lage ist, Anlagen nach neuester Technologie anzubieten. Ob es sich dabei um die Modernisierung bestehender oder die Erstellung neuer Anlagen, um Kohle-, Wasser-, Gas-, Öl-, Kern-, Solar- oder Windkraftwerke handelt, ist gleichgültig. ABB ist auf allen Gebieten tätig.

Auf dem Wachstumsgebiet der Verkehrstechnik, auf dem die Produktlinien und Technik durch den Zusammenschluss in idealer Weise ergänzt worden sind, ist ABB heute Marktführer. Der Trend zum öffentlichen Verkehr in den Industrieländern soll voll ausgenützt werden, und auch in den Entwicklungsländern ist längerfristig ein enormes Marktpotential vorhanden.

Im Bereich der Industrieausrüstungen verfügt die neue Gruppe in etlichen Gebieten über ein ausgezeichnetes Know-how und in zahlreichen Segmenten über eine gute Marktstellung. Die Weiterentwicklung des Know-hows wird zielgerichtet auf die Kundenbedürfnisse nach effizienten, flexiblen, qualitativ hochstehenden und umweltfreundlichen Herstellverfahren ausgerichtet.

Schliesslich hat ABB ihre Position in der Umwelttechnik durch die im Frühjahr 1988 erfolgte vollständige Übernahme der Fläkt-Gruppe weiter ausgebaut. Auch in diesem Bereich ist ABB in einem Wachstumsgebiet tätig und verfügt über eine ausgezeichnete Ausgangsposition.

– Kostensenkung lautet eine weitere strategische Zielsetzung. Die Asea Brown Boveri-Gruppe soll die durch den Zusammenschluss entstandenen Synergie- und Kostensenkungspotentiale voll ausnützen und zum kostengünstigsten Anbieter der Branche werden. Die entsprechenden Restrukturierungs- und Spezialisierungsprogramme sollen möglichst rasch abgeschlossen werden, um dann aus einer Position der Stärke heraus neue Markt- und Wachstumschancen nutzen zu können.

– In ihrer strategischen Ausrichtung ist schliesslich die Nähe zum Markt eines der Hauptanliegen von ABB. Die Globalisierung der Märkte hat die Wettbewerbsstrukturen in den letzten Jahren entscheidend zugunsten der Kunden verändert. Voraussetzung für den geschäftlichen Erfolg ist, dass die Kundenbedürfnisse erkannt und auf die sich wandelnden Anforderungen frühzeitig eingegangen wird. Technologische Spitzenprodukte sind zwar an sich schon ein Gewinn und erhöhen das Know-how. Die Produkte müssen auf dem Markt aber auch abgesetzt werden können, und zwar unter harten Konkurrenzbedingungen. Das bedingt Kunden- und Marktnähe sowie eine stetige Pflege der Beziehungen zu bestehenden und potentiellen Kunden.

Zweites Erfordernis ist die Vertrautheit mit Märkten. Das bedingt geographische Nähe. Eine starke Verankerung in möglichst vielen Heimmärkten ist ein

wichtiges Ziel von ABB. Im Vordergrund steht Europa, wo Asea Brown Boveri gegenwärtig fast 70 Prozent ihres Geschäfts abwickelt. Die skandinavischen Länder, Mitteleuropa – mit einer besonders starken Stellung in der Bundesrepublik und der Schweiz – und Südeuropa sind die Schwerpunktmärkte und machen ABB zu einem primär europäischen Unternehmen.

Dass gerade die Verankerung in der Bundesrepublik Deutschland und in Italien wichtig ist, dürfte im Hinblick auf die neunziger Jahre klar sein. Der EG-Binnenmarkt mit über 300 Millionen Konsumenten wird Wirklichkeit werden, ob 1992 oder später spielt keine entscheidende Rolle. Sollte sich einmal die angestrebte Liberalisierung des öffentlichen Auftragswesens realisieren lassen, würden sich erhebliche Wachstumsmöglichkeiten eröffnen, da sich die Kunden im Stromversorgungsgeschäft fast ausschliesslich aus Unternehmen der öffentlichen Hand zusammensetzen.

Von grosser strategischer Bedeutung ist sodann Nordamerika, ein Markt, der 30 bis 35 Prozent aller auf der Welt produzierten elektrotechnischen Güter aufnimmt, bisher aber nur 9 Prozent des ABB-Umsatzes ausmacht. Schon bei der Bekanntgabe des Zusammenschlusses wurde die hohe Priorität einer Expansion in Nordamerika betont. Die Gelegenheit zur substantiellen Positionsverstärkung hat sich bereits im Frühjahr 1988 in Form einer Zusammenarbeit mit Westinghouse angeboten.

Schliesslich soll die Präsenz in den Entwicklungs- und Schwellenländern, in denen ABB schon heute mit rund 30000 Mitarbeitern vertreten ist, verstärkt werden. In ihnen liegt ein erhebliches Potential von Geschäftsmöglichkeiten.

Organisationsprinzipien

Ausgerichtet auf die strategischen Zielsetzungen hat sich Asea Brown Boveri auch Leitlinien in bezug auf Organisation, Führung, Personalpolitik, Finanzen und weitere Bereiche gegeben. Auf sie kann nicht im einzelnen eingegangen werden.

Das Anliegen der Marktnähe spiegelt sich beispielsweise in der Organisationsstruktur wider, in der wie bei anderen international tätigen Unternehmen die Dimensionen Produkte, Märkte und Funktionen miteinander zu vereinbaren waren. Es wurde die klassische Matrixstruktur gewählt. Ähnlich den früheren Strukturen von Asea und Brown Boveri wurden produktemässig insgesamt 45 Unternehmungsbereiche gebildet, die zum grössten Teil einer der sieben, je einem Mitglied der zwölfköpfigen Konzernleitung unterstehenden Sparten angehören. Die Leiter der Unternehmungsbereiche, die im Schwerpunkt der Tätigkeiten des jeweiligen Bereichs angesiedelt sind, tragen die Verantwortung für die globalen Strategien. Sie entwickeln diese in enger Zusammenarbeit mit den für die einzelnen geographischen Regionen und Ge-

sellschaften zuständigen Regionalleitern, welche für das operationelle Geschäft, die Pflege des lokalen Marktes sowie die Erfüllung der mit den Unternehmungsbereichen abgesprochenen Erfolgsziele zuständig sind. Auf die regionale Dimension der Organisation wurde nicht verzichtet, weil die Markt- und Kundennähe als besonders wichtig betrachtet wird.

Die gesamte Organisation ist im übrigen vom Prinzip der möglichst weitgehenden Dezentralisation geleitet. Kleine, überschaubare Einheiten, die nahe am Markt sind, flexibel reagieren können, kurze Entscheidungswege aufweisen und vor allem eine klare Erfolgsverantwortung tragen, sollen das unternehmerische Denken und Handeln fördern und die Verwirklichung der strategischen Zielsetzungen gewährleisten. Wenn die Organisation abgeschlossen ist, wird die ABB-Gruppe etwa 400 Gesellschaften und zwischen 3000 und 4000 Profitzentren aufweisen.

Der steinige Weg zum Ziel

Die Vorteile des Zusammengehens und die neuen Stärken sind der neuen Gesellschaft mit der Konzerngründung natürlich nicht automatisch in den Schoß gefallen. Trotz der guten Ergänzung in produktemässiger und geographischer Hinsicht ist harte Arbeit nötig, um die Ziele zu erreichen. Überkapazitäten sind zu reduzieren, das Produktesortiment muss bereinigt, die internationale Spezialisierung von Produktionsstätten verwirklicht werden, und dies alles möglichst rasch, denn die Konkurrenz wartet nicht, bis wir bereit sind. Dass davon auch der schweizerische Teil des ABB-Konzerns betroffen ist, liegt auf der Hand. Es geht letztlich nicht nur um die Stärkung des ABB-Konzerns insgesamt, sondern, von Baden aus betrachtet, um die Frage, welchen Beitrag die Produktionsbasis Schweiz und damit die Region Baden auf lange Sicht an das Gedeihen der Gruppe zu leisten imstande ist.

Fritz Leutwiler